

Mizuho Short Industry Focus

トヨタのグループ内事業再編について

～「トヨタ自動車のためのケイレツ」から「世界の自動車産業をリードするグループ」へ～

【要旨】

- ◆ 今般、トヨタグループは、グループ内の部品事業集約を目的とした 3 件(ディーゼルエンジン、マニュアルトランスミッション、ブレーキ)の事業再編を公表した。
- ◆ この事業再編の狙いは、歴史的にグループ内で分散していたリソースの集約を図り、各部品事業において、システム開発力と他の完成車メーカーへの拡販力を備えた競争力のあるサプライヤーを誕生させることにあると見られる。
- ◆ 自動車産業では、エンジンやトランスミッション、ブレーキといったパワートレイン・ドライブトレイン領域で、サプライヤーレイヤーを中心に、環境・安全性能の研究開発・技術のデファクト化競争が激化している。我が国サプライヤーにも、系列完成車メーカーのニーズ対応を優先する思考から脱却して、グローバルな競争に勝ち残るための実力を培うことが強く求められている。
- ◆ 斯かる問題意識を踏まえると、今般の取り組みは、トヨタグループが「トヨタ自動車のためのケイレツ」から、完成車事業と共にサプライヤー事業でも強い競争力を誇る「世界の自動車産業をリードするグループ」に変わるための布石と捉えることができよう。
- ◆ このような理想像を実現するためには、トヨタ自動車と傘下サプライヤーは、各々の事業領域と役割分担について更に整理を進め、グローバルな競合企業に対する強みを明確にしていかなければならない。そのためには、今般の再編に留まらず、幅広い技術領域を対象とした更なる機能別の再編と各社の意識改革が必須であろう。
- ◆ 今後、トヨタグループ各社は、個別企業の利害を超えた巨視的な視点、変革への覚悟と実行力が問われることになろう。

グループ内に分散しているブレーキ、M/T、D/E 事業をそれぞれ集約

2014 年 11 月 28 日、トヨタグループは、グループ内に分散しているブレーキ事業、マニュアルトランスミッション(以下、「M/T」)事業、ディーゼルエンジン(以下、「D/E」)事業をそれぞれ集約することを、関係各社連名により公表した(【図表 1】)。

これらの事業再編はいずれも、グループ内に分散している「リソースの集約」による「競争力強化」が目的と謳われている。

【図表 1】今次事業再編の概要

事業領域	移管先	移管元	移管機能	狙い
ブレーキ	アドヴィックス	アイシン精機	開発・生産(半田工場)	開発・生産・販売の一貫体制構築
		デンソー	制御ブレーキ開発・生産(大安製作所)	
		トヨタ	開発	
M/T	アイシン・エアアイ	トヨタ	開発・生産(衣浦工場)	企画・提案力強化
D/E	豊田自動織機	トヨタ	開発・生産	専門性強化、産業機械への転用

(出所)トヨタ自動車 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

トヨタグループは様々な部品分野の開発・生産機能がグループ内で分散・重複

トヨタグループは、様々な部品分野の開発・生産機能がグループ内の各社に分散、重複（【図表 2】）している。

これは、グループ内のサプライヤー間の競争を促進するため、意図的に採られた体制とも言われており、トヨタ自動車にとっては、一定の合理性が認められた。しかしながら、環境規制や安全基準の強化に伴い、技術開発競争が厳しくなる中、斯かる分散化と重複の非効率性が顕現化する状況にある。

【図表 2】トヨタグループの部品分担（太線囲みが今般の事業再編の対象）

	トヨタ自動車	豊田自動織機	デンソー	アイシン	アドヴィックス	トヨタ紡織	豊田合成	ジェイテクト
エンジン	ガソリンエンジン D/E	ガソリンエンジン ディーゼルエンジン	エンジン制御ECU コモンレールシステム					
エンジン補機類	始動・充電装置 燃料装置 点火装置 冷却装置 潤滑装置 排気装置 吸気装置	ターボチャージャー	スターター、オルタネータ インジェクター、燃料噴射 コイル、プラグ ラジエーター、クーラー オイルクーラ・フィルタ センサ、バルブ 吸気モジュール	ウォーターポンプ(精) オイルポンプ・パン(精) エキマニ(高) インマニ(精)		オイルフィルタ インマニ、フィルタ	ダクト・ホース類	
電動化	燃料電池システム モーター 触媒コンバーター Li電池	インバータ、コンバータ PCU冷却器	モーター部品 インバータ、コンバータ パワーコントロールECU 電池監視ユニット			モーター部品		
パワートレイン	ドライブトレイン パワーコントロール バッテリー							
ドライブトレイン	トランスミッション M/T		AT周辺部品	AT(AW・精) M/T(AI)			ホース類	
ディファレンシャル				CVT(AW)、AMT(精・AI) トランスミッションECU ディフ(精)				電子トルクコントロール LSD(トルセン)
アスクル	ステアリング 足回り部品 シャフト	サスペンション ドライブシャフト	電動パワステECU	ステアリングコラム(精)			ハンドル	電動・油圧式パワステ ドライブ・プロペラシャフト
走行安全	運転支援 ブレーキ エアバッグ	車両制御システム 電子制御ブレーキ	車両制御、レーンキープ ESCユニット	パーキングアシスト(精) ブレーキ	ブレーキ			
車体・外装	ボディ 燃料タンク	ボディ	FEモジュール			バンパー	エアバッグモジュール 外装アクセサリ 燃料タンクモジュール	
内装	インパネ ドアトリム・天井 シート			サンルーフ(精) パワーシート(精)		インパネ ドアトリム、天井 シート	インパネ・構成部品	
空調・HVAC	エアコン	コンプレッサー	コンプレッサー コンデンサー			エアフィルタ		
情報通信			カーナビ、ETC データ通信モジュール	カーナビ(AW) モニター(精)				

(出所) 各社 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

限界に達しつつある環境・安全規制に対応する技術開発のリソース

自動車普及に伴う環境問題や交通事故の深刻化等を受け、欧州、米国、中国、日本等の主要国では、環境規制や安全基準は、将来にわたり強化されることが予定されている。

それらに対応するための技術は多岐にわたる。例えば環境分野では、パワートレインは内燃エンジンの効率化技術に加えて、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、EV、FCV と多様化している。安全分野でも、従来のエアバッグなどのパッシブセーフティーに加えて、車線維持支援装置や自動緊急ブレーキなどアクティブセーフティー技術が進展し、義務化される方向にある。各社はそれら全てへの対応を余儀なくされ、開発リソースは限界を迎えつつある。それは、トヨタであっても例外ではない。

高まるメガサプライヤーへの依存度と寡占化の進行

こうした中、パワートレイン、ドライブトレイン等の技術領域においては、メカニカル部品と電子制御の融合によるシステム化の要請が強まっており、完成車メーカーは、システム開発力を有するメガサプライヤーへの依存度を高めている。

特に電子制御技術は、初期開発コストが膨大な一方、限界コストは極めて低く、規模の経済性が働きやすい分野である。従って、その開発投資回収の成否は、自社の技術をデファクト化できるかに掛かっている。つまり、いかに広く広く拡販してシェアを確保するかが鍵となり、上位数社による寡占化が進むものと見られる。

存在感を増すドイツ系システムサプライヤー

ドイツ系サプライヤーの Bosch 社や Continental 社は、M&A やアライアンスを駆使して事業ポートフォリオを組み替えつつ、システム化による付加価値の向上やシェアアップを図り、その業容を拡大している。また、近時では、独 ZF 社が米 TRW 社を買収するなど、技術補完や商流拡大を企図した合従連衡を伴うデファクト化競争が、世界規模で繰り広げられている。それは同時に、分業体制が構築されているドイツ自動車産業において、Volkswagen 社や Daimler 社、BMW 社といったドイツ系完成車メーカーの競争力向上にも寄与している。

内製志向の強い日系完成車メーカーとケイレツ

一方、日系完成車メーカーは技術開発においても内製志向が強い。結果、本来拡販してデファクト化を図るべき技術についても、搭載するのは自社のクルマのみに限定され、生産販売数量が小さく投資回収が儘ならない。あるいは、完成車メーカーがモデル開発を主導し、系列サプライヤーがそれに合わせた技術開発を受動的に行うため、他の完成車メーカーへの拡販といった技術マーケティング戦略が後手に回っている可能性がある。

これまで日系完成車メーカーの競争力強化という点で機能してきたケイレツ構造は、グローバルベースで規模の経済性を追求しなければならない足許の事業環境においては、必ずしも有効であるとは言い切れず、競争力を持つシステムサプライヤーの出現を阻む軛となっている懸念がある。そうなれば、自動車産業全体の競争力低下を招くことにも繋がりがかねない。我が国においても、システム化する力とグローバルに製品を拡販する力を備えた、強いサプライヤーの出現が待たれるところである。

今次取り組みは、新たなグループの在り方を提起する意義ある第一歩

今般発表されたトヨタグループの取り組みは、再編対象事業が限定されているものの、歴史的にグループ内に分散していた機能やリソースを集約することで、傘下サプライヤーの競争力を強化する点で意義ある第一歩であると考えられる。とりわけ、トヨタ自動車から一部機能を切り出しており、このことからグローバルな技術開発・デファクト化競争で勝ち残れる強いサプライヤーをつくるという明確なメッセージが見て取れる。

換言すれば、今般の事業再編は、トヨタグループが「トヨタ自動車のためのケイレツ」から、完成車事業と共にサプライヤー事業でも強い競争力を誇る「世界の自動車産業をリードするグループ」に変わるための布石、新たな自動車グループの経営の在り方を提起しているものと言えよう。

グループの競争力強化には更に踏み込んだ再編が必要

このような理想像を実現するためには、トヨタ自動車と傘下サプライヤーは、各々の事業領域と役割分担について更に整理を進め、グローバルな競合企業に対する強みを明確にしていかなければならない。そのためには、今般の再編に留まらず、幅広い技術領域を対象とした更なる機能別の再編が必須であろう。また、サプライヤー各社には、トヨタ自動車だけでなく世界の自動車産業が顧客であるとの自覚を持ち、事業を主体的に発展させていくという意識改革が必要である。

今後、新たなグループ経営を形にしていくために、トヨタグループ各社には、個別企業の利害を超えた巨視的な視点、変革への覚悟と実行力が問われることになるだろう。

みずほ銀行 産業調査部

自動車・機械チーム 蜂谷 勝之

TEL:03-5220-8969 E-mail: katsuyuki.hachiya@mizuho-bk.co.jp

©2014 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。